



Petrus Poikkimäki

DIGITAALISEN TRANSFORMAATION JOHTAMINEN

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimusaiheen esittely ja käsitteet	3
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	4
1.3	Tutkimusmenetelmä	6
1.4	Tutkimuksen rakenne	7
2	DIGITAALISEN TRANSFORMAATION TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1	Parempi ymmärrys digitaalisesta transformaatiosta	8
2.1.1	Tavoitteet ja mahdollisuudet	9
2.1.2	Johtamisen rooli ja merkitys	11
2.2	Digitaalisen transformaation johtamisen tärkeimmät osa-alueet	13
2.2.1	Strategian ja vision merkitys	15
2.2.2	Prosessien johtaminen digitaalisessa transformaatiossa	17
2.2.3	Muutokset organisaatiossa	19
2.2.4	Ihmisten ja organisaatiokulttuurin johtaminen	21
3	MUUTOSJOHTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	24
3.1	Vuorovaikutus ja kommunikaatio	25
3.2	Identiteetti	26
3.3	Muutosvastarinta	27
4	ANALYYSI	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1	Keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset	34
5.2	Tutkielman puutteet ja rajoitteet sekä ehdotukset jatkotutkimukseen	35
6	LÄHTEET	37

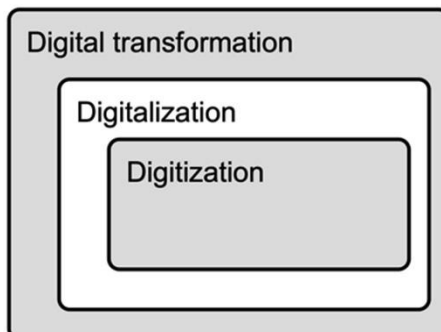
1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen esittely ja käsitteet

Digitaalinen muutos tulee olemaan enenevässä määrin osa ylimmän johdon prioriteetteja ja strategista suunnittelua (Hess ym., 2016). Toisinaan digitaalinen muutos ymmärretään kapeasti, ehkä vain yksittäisiä teknologioita ja toimintoja koskevaksi. Organisaatiot kohtaavat usein haasteita digitaalisen muutoksen läpiviemisessä, vaikka monissa tilanteissa resursseja on riittävästi, teknistä osaamista on olemassa ja tarvittavat teknologiat ovat saatavilla (Saarikko ym., 2020). Näissä tapauksissa haasteet liittyvät ennemminkin johdon toimintatapoihin ja kykyyn johtaa digitaalista muutosta (Hess ym., 2016). Yhä useammin organisaatioiden on siis mietittävä, miten digitaalinen muutos vaikuttaa liiketoimintaan laajemmin. Keskeisimmät toistuvat teemat onnistuneen digitaalisen transformaation johtamisessa liittyvät johtamisteorioihin, kuten muutosjohtamiseen ja prosessijohtamiseen sekä digitaalisen transformaation osa-alueisiin, kuten liiketoimintamalleihin ja asiakasymmärrykseen. Tämän tutkielman kontekstina ja pääaiheena toimii digitaalinen transformatio, jota tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosjohtaminen näkökulmana tarjoaa vastauksia juuri niihin kysymyksiin, joita nykyiset digitaalisen transformaation tutkimukset eivät pysty selittämään.

Digitaalisesta transformaatiosta on muodostunut eräänlainen trendikäsike, jota käytetään erittäin paljon erilaisissa konteksteissa. Tästä syystä aiheeseen liittyy usein erilaisia väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä. Nykyisen konsensuksen mukaan digitaalinen transformatio (DT) tarkoittaa modernien digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä sellaisella tavalla, joka muuttaa liiketoiminnan keskeisiä elementtejä (Tomat & Trkman, 2019). Toisen määritelmän mukaan DT on sosiokulttuurinen prosessi, jossa organisaatiot mukautuvat uusiin organisatorisiin malleihin ja kykyihin, joita organisaatiot tarvitsevat pysyäksään relevantteina ja kannattavina uudessa digitaalisessa ympäristössä (Saarikko ym., 2020). Joidenkin tutkijoiden mukaan digitaalisen transformaation määritelmästä ei ole olemassa minkäänlaista yhdenmukaista konsensusta, mutta tämä johtuu usein vain näkökulmaeroista ja eri tieteidenalojen vakiintuneista käsityksistä sekä ennako-oletuksista. Saarikon ym. (2020) mukaan olisi hyvä erottaa ainakin kolme tasoa toisistaan: digitointi,

digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio. Tämän tutkielman tarkoituksena ei ole tarkastella tai avata termien eroja syvällisesti, mutta kuva auttaa ymmärtämään digitaalisen transformaation teoreettista viitekehystä paremmin.



Kuva 1. Digitaalinen viitekehys (Saarikko ym., 2020)

Viime vuosina useat yritykset ovat tehneet aloitteita digitaalisten työkalujen tutkimiseksi ja hyödyntämiseksi. Nämä sisältävät usein muutoksia liiketoiminnan keskeisimmissä toiminnoissa ja vaikuttavat tuotteisiin, prosesseihin, organisaatorakenteisiin sekä johdon toimintatapoihin. Yrityksien on siis tarpeen luoda johtamisen toimintatapoja, jotka ohjaavat näitä monimutkaisia transformaatioita. (Matt ym., 2015)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielma keskittyy johtamiseen, organisaatioihin ja digitaaliseen muutokseen suurempina kokonaisuuksina, eikä se niinkään käsittele yksittäisiä teknologioita tai työkaluja yksityiskohtaisesti. Erinomainen tekninen osaaminen ja tietotaito ovat edellytyksiä onnistuneen digitaalisen muutoksen läpiviemiselle, mutta joskus organisaatiot saattavat keskittyä liikaa siihen, miten kyseessä oleva asia tai muutos toteutetaan teknisesti. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan vähätellä teknisiä haasteita, vaan käsitellä asiaa puhtaasti kauppatieteellisestä näkökulmasta. Tutkielma pyrkii antamaan yleiskatsauksen aiheeseen liittyvistä osa-alueista yhdistäen keskeisimpiä teorioita. Koska aiempi tutkimuspohja käsittelee aihetta hyvin hajautuneesti, tämä tutkielma pyrkii kokoamaan yhteen tärkeimmät aiemmat löydökset.

Nykyinen käsitys digitaalisen transformaation johtamisesta painottaa rationaalisia päätöksiä muutosten takana ja johtamista perinteisesti ylhäältä alas. Vaikka johdon näkökulmat ovat tarkastelun kohteena, on organisaatioiden todellisuus kuitenkin huomattavasti monimutkaisempi kokonaisuus, jossa toimijuus ja muutos ei välttämättä ole täysin johdon kontrolloitavissa. Tämän vuoksi tavoitteena on kriittisesti tarkastella nykyistä DT tutkimusta, tuoda esille uusia näkökulmia, kuten muutoksen kehkeytyvää (emergent) luonnetta ja positioitua organisaatiotutkimuksessa Van de Venin ym. (2005) esittämään prosessinäkökulmaan, jossa organisaatiot nähdään entiteetin aseman sijaan koostuvan organisoinnista. Tutkielma ottaa siis muutosjohtamisessa post-modernien koulukuntien mukaisen muutoksessa johtamisen lähestymistavan. Tässä muutos nähdään jatkuvana ja ennalta suunnitellun toiminnan toteuttamiseen verrattuna monimutkaisemmalta kokonaisuudelta (Lawrence, 2015; Tsoukas & Chia, 2002a). Useiden tutkimusten mukaan digitaalisen transformaation keskiössä on teknisten, organisatoristen ja inhimillisten osa-alueiden yhteyksien ymmärtäminen (Fonseca & Ng Picoto, 2020). Näiden yhteyksien ymmärtämiseen nykyiset DT tutkimukset eivät tarjoa juurikaan vastauksia, ja erityisesti muutosjohtamisen avulla näitä on mahdollista pyrkiä ymmärtämään. Nykyisiin DT tutkimuksiin verrattuna muutosjohtamisen avulla on myös mahdollista tarkastella niitä syvempiä elementtejä, joista muutos todellisesti syntyy.

Tutkimuskysymykset muodostuivat seuraavanlaisiksi:

- a) Millaisia muutoksia digitaalinen transformatio edellyttää ja tarkoittaa organisaatioissa?*
- b) Miten digitaalista transformaatiota voidaan johtaa muutosjohtamisen näkökulmasta?*

Ohjelmistoihin, mediaan ja teknologioihin keskittyneet yritykset saavat usein paljon huomiota, mutta näiden toimialojen osuus esimerkiksi Yhdysvaltojen taloudesta on alle 10 prosenttia (Westerman & Bonnet, 2015). On tärkeää tarkastella muutosta myös perinteisten yritysten näkökulmista ja niistä lähtökohdista, mitä digitaalinen transformatio voisi realistisesti tarkoittaa tällaisille yrityksille. Useat tutkimukset käsittelevät digitaalisen transformaation yhteydessä uusimpia teknologioita, kuten tekoälyä tai big dataa, mutta DT ei välttämättä tarkoita uusimpien teknologioiden

hyödyntämistä, vaan ennemminkin organisaation fundamentaalisen toiminnan päivittämistä digitaaliseen aikaan. Esimerkiksi pelkkä verkkokaupan perustaminen perinteisessä yrityksessä voi tarkoittaa onnistunutta digitaalista transformaatiota, jos yritys mukauttaa toimintaansa tarpeeksi sen ympärille. Andriolen (2017) mukaan suorat ja nopeimmat hyödyt transformaatiosta tulevat usein perinteisistä ja toimiviksi todetuista teknologioista uusien disruptiivisten teknologioiden sijaan. Toisaalta Fischerin ym. (2020) mukaan organisaatioiden tulisi keskittyä välittömien hyötyjen lisäksi myös pitkäjänteiseen tulevaisuuden osaamisen ja tietotaidon kehittämiseen.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma noudattaa narratiivisen kirjallisuuskatsauksen muotoa, ja se pyrkii tarkastelemaan aiheen eri osia muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja se kuvailee digitaaliseen transformaatioon liittyviä muutoksia, ja niiden johtamista muutosjohtamisen näkökulmasta. Lähes kaikki tutkielman lähteet ovat englanninkielisiä, koska aiheesta ei ole helposti saatavilla suomenkielisiä tieteellisiä julkaisuja. Tutkielma ei keskity tietyn tyyppisiin tai kokoisiin organisaatioihin, vaan se tarkastelee aihetta organisaatioiden toimialasta ja koosta riippumatta.

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopii tämä tutkielman tarkoitukseen hyvin, koska se ei sisällä tarkkoja metodisia sääntöjä, ja sen avulla on mahdollista luoda laaja yleiskatsaus. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa myös kuvailevan synteesin ja aiempien tutkimuksien yhteenvedon, joka sopii hyvin sekä digitaalisen transformaation kontekstiin että johtamistutkimukseen. (Salminen, 2011) Narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää yksittäisiä oikeita vastauksia, vaan tarkastella asioita eri näkökulmista. Tämän vuoksi tutkielmassa käsitellyt asiat ovat hyvin riippuvaisia kyseessä olevasta näkökulmasta sekä tiedon tulkinnasta. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 223)

Tärkeimmiksi hakusanoiksi muodostuivat: digital transformation, digital change, management, leadership, business planning, competencies, strategies, organizational change, change management, leading change ja change leadership. Digitaalisen transformaation tutkimuksessa parhaimmat tulokset saatiin kuitenkin rajaamalla haku

vain otsikoiden sisältöihin ja käyttämällä hakutermeinä: digital transformation AND management OR leadership. Suurin osa viitteistä on vertaisarvioituja artikkeleja EBSCO Business Source Ultimate ja ProQuest Business Databases -tietokannoista. Tietokannat rajattiin vain kauppatieteellisiin julkaisuihin aiheen poikkitieteellisyyden ja suuren lähdemäärän vuoksi. Tämän lisäksi digitaalisen transformaation tutkimuksessa rajattiin pois julkaisut ennen vuotta 2010.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä johdantoluvussa esiteltiin tutkimuksen aihe ja käsiteltävät näkökulmat sekä määriteltiin tutkimuksen tavoitteet. Tämän lisäksi määriteltiin kaksi tutkimuskysymystä sekä esiteltiin tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen muoto. Seuraavassa luvussa esitellään digitaalisen transformaation teoreettinen viitekehys, joka koostuu kahdesta alaluvusta. Näissä luvuissa käsitellään digitaaliseen transformaatioon liittyviä tavoitteita, johtamisen roolia ja merkitystä sekä digitaalisen transformaation johtamiseen liittyviä tärkeimpiä osa-alueita, eli niitä näkökulmia, joista aihe muodostuu nykyisen käsityksen mukaan.

Kolmannessa luvussa esitellään muutosjohtamisen teoreettinen viitekehys, joka käsittelee muutosta laajempänä ja syvällisempänä ilmiönä. Neljännessä luvussa analysoidaan digitaalista transformaatiota ja muutosjohtamista käsiteltyjen teoreettisten viitekehysten pohjalta. Sen lisäksi pyritään kuvaamaan miten muutosjohtaminen näkökulmana voi täydentää nykyistä DT tutkimusta. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pyritään luomaan yhdenmukainen sekä kokonaisvaltainen loppupäätelmä. Sen lisäksi avataan tutkielman puutteita ja kerrotaan ehdotukset jatkotutkimukseen. Täten tutkielma pyrkii selittämään digitaalista transformaatiota ilmiönä ja avaamaan sen johtamiseen liittyviä tarpeellisia näkökulmia.

2 DIGITAALISEN TRANSFORMAATION TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Parempi ymmärrys digitaalisesta transformaatiosta

Digitaalinen johtajuus koostuu sekä digitaalisen transformaation johtamisesta että uuden muuttuneen organisaation johtamisesta digitaalisessa ympäristössä (Klein, 2020). Suurin osa tutkimuksista pohjautuu siihen, että DT ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva kehittämisen prosessi, jossa päämääränä on digitaalisesti kypsempi organisaatio (Guenzi & Habel, 2020). Teknologia on vain yksi edellytys digitaaliselle transformaatiolle, joka ei itsessään tarjoa selkeitä ratkaisuja (Fonseca & Ng Picoto, 2020). Tämän vuoksi johtamisen ja strategisen suunnittelun rooli korostuu ja on usein kriittinen tekijä onnistumisessa. Tietyt teknologiat ja työkalut eivät siis itsessään määrittele, kuinka niitä tulisi käyttää ja mikä niiden rooli tulisi olla. DT strategiana ei tarkoita myöskään digitaalisen liiketoiminnan strategioita, osittain sen vuoksi, että ne eivät sisällä keinoja siitä, miten organisaation transformaatio toteutetaan (Matt ym., 2015). DT tarkoittaa nimenomaisesti organisaation transformaatiota, minkä vuoksi tarkastelun kohteena eivät ole uudet perustamisesta asti digitaalisesti kypsemmat organisaatiot.

Kuten kaikissa muutoksissa, myös digitaalisessa muutoksessa on erittäin tärkeää ymmärtää organisaation toiminta mahdollisimman syvällisesti, ennen kuin konkreettisia muutoksia lähdetään toteuttamaan. Transformaation ensimmäinen vaihe tulisi olla nykyisen liiketoiminnan ja strategian arviointi, joka ottaa huomioon useat epävarmuustekijät ja haasteet (Fonseca & Ng Picoto, 2020). Onnistuneita digitaalisia transformaatioita yhdistää se, että muutoksessa on tarkka fokus eikä kaikkia osa-alueita yritetä toteuttaa kerralla tai samaan aikaan (Westerman ym., 2014).

Useiden tutkijoiden näkemykset eroavat paljon toisistaan, mikä kertoo hyvin aiheen kompleksisuudesta ja moniulotteisuudesta. Esimerkiksi Andriolen (2017) mukaan DT ei ole välttämätöntä kaikille yrityksille, koska se on usein liian kallis ja aikaa vievä prosessi suhteutettuna sen hyötyihin. Toiset tutkijat painottavat puolestaan muutoksen vääjäämättömyyttä organisaation luonteesta ja toimialasta riippumatta (Fonseca & Ng Picoto, 2020). Esimerkiksi empiiristen haastattelujen mukaan toimettomuuden

kustannukset ylittävät lähes aina toiminnan kustannukset (Kane ym., 2015). Yksi keskeisimmistä kysymyksistä digitaalisessa muutoksessa ja transformaatiossa onkin se, minkä tulisi olla organisaation ydinosasta. Jo nyt on nähtävillä toimialojen ja osaamisalueiden selkeää pirstaloitumista. Digitaalinen markkinointi ja sen ulkoistaminen muille toimijoille on yksi näkyvimmistä esimerkeistä. Ympäristö muuttuu nopeammin, kuin organisaatiot pystyvät muuttumaan, joten yhteistyösuhteet ja verkostot tulevat olemaan entistä tärkeämpi osa organisaatioiden toimintaa (Erceg, Vanja & Zoranović, 2020).

2.1.1 Tavoitteet ja mahdollisuudet

Karkeasti luokitellen digitaalista transformaatiota lähdetään toteuttamaan negatiivisista tai positiivisista syistä johtuen. Osalle organisaatioista transformaatio on välttämätön paha, jolla on pakko tehostaa organisaation toimintaa kilpailukykyisemmäksi, koska vanhat toimintamallit eivät ole riittäviä. Osalle se on mahdollisuus kehittää toimintaa, vaikka välitöntä muutospainetta ei olisi. DT strategian hyödyntämisen tavoitteiden ääripää on siis organisaation nykyisen aseman ylläpitäminen ja radikaalin kasvun tavoittelu. Saarikon ym. (2020) ja monien muiden tutkijoiden mukaan onnistunutta digitaalista transformaatiota yhdistävät selkeät ja konkreettiset tavoitteet lyhyellä aikavälillä sekä selkeä visio pitkällä aikavälillä. Usein yksityiskohtaiset keinot transformaation saavuttamiseksi ovat epäselviä, vaikka juuri ne ovat keskeisiä onnistumisessa (Andriole, 2017).

Tavoitteet voivat liittyä organisaation mittaamien suorituskykyjen parantamiseen, koko organisaation joustavuuden ja ketteryyden lisäämiseen tai nopeampaan reagointikykyyn. Konkreettisesti tällaiset tavoitteet voidaan saavuttaa esimerkiksi automaatiolla, toimintojen optimoinnilla, kommunikaation parantamisella tai henkilöstön osaamisen ja koulutuksen parantamisen avulla. Digitaalisen transformaation muita yleisiä tavoitteita ovat kustannustehokkuus ja tuotteiden sekä palvelujen laatu. (Fischer ym., 2020) Yleisellä tasolla tavoitteena on usein pysyä relevanttina ja kilpailukykyisenä toimijana markkinoilla (Saarikko ym., 2020).

Digitaalisen transformaation tavoitteet ovat kuin pyramidi, jossa visio on kärjessä ja konkreettisimmat lyhyen aikavälin tavoitteet alimmaisena. Kuten Fischerin ym.

(2020) tutkimuksesta ilmenee, organisaatioiden tavoitteet ja kuinka kyseiset tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa, eroavat paljon yksilöllisesti. MIT Center for Digital Business ja Capgemini Consulting (2011) jaottelevat digitaalisen transformaation koostuvan asiakaskokemuksesta, operatiivisista prosesseista ja liiketoimintamalleista, joiden kaikkien taustalla vaikuttavat digitaaliset kyvykkyydet. Tämä toimii myös hyvänä pohjana organisaation tavoitteiden tarkastelussa.

Tavoitteet voivat liittyä myös ihmisläheisempiin aiheisiin, kuten organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri, joka edesauttaa jatkuvaa oppimista, innovatiivisuutta ja positiivista suhtautumista suuriin muutoksiin, on tärkeä osa organisaation digitaalista muutosta (Vey ym., 2017). Toisaalta organisaatiokulttuurin tai minkään muunkaan osa-alueen muuttaminen ei ole itseisarvo, vaan sen tulisi selkeästi edesauttaa digitaalisen transformaation läpivientiä. Muutoksella pyritään saavuttamaan selkeästi määritelty organisaatiolle edullinen tavoitetila.

Digitaalisen transformaation ja yksittäisten teknologioiden kontekstissa muutos syntyy yleensä kahdenlaisista lähtökohdista: tunnistetaan haasteita liiketoiminnoissa, joihin etsitään ratkaisuja digitaalisista työkaluista, tai tunnistetaan digitaalisia työkaluja ja niiden luomia mahdollisuuksia suhteessa organisaation toimintaan (Hess ym., 2016). Muutoksen lähtökohtana voivat siis olla liiketoiminnan tarpeet ja mahdolliset ongelmat tai teknologioiden luomat mahdollisuudet. Joka tapauksessa digitaalisen transformaation omaksuminen edellyttää kykyä tunnistaa relevantteja teknologioita ja ymmärrystä siitä, miten niitä käytetään organisaation liiketoiminnassa (Saarikko ym., 2020).

Vaikka monet oletukset liiketoiminnan mahdollisuuksista ovat uudistuneet täysin viimeisten vuosien aikana, myös perinteisillä yrityksillä on hyvät mahdollisuudet kilpailla uusien digitaalisessa ajassa perustettujen startup-yritysten kanssa. Perinteisillä yrityksillä on selkeitä strategisia etuja, mutta ne eivät ole välttämättä ja useinkaan samoja, joilla saavutettiin kilpailuetua aikaisemmin. (Westerman & Bonnet, 2015)

2.1.2 Johtamisen rooli ja merkitys

Selkeä visio ja organisaation ketteryys eivät välttämättä ole tarpeeksi, jos johtajilla ja työntekijöillä ei ole tarvittavaa osaamista digitaalisen transformaation toteuttamiseksi (Erceg & Zoranović, 2020). Johtamisessa tarvitaan erityisesti digitaalisten työkalujen luomien mahdollisuuksien ymmärtämistä eli ”digitaalista älykkyyttä”, joka tarkoittaa laajaa ymmärrystä erilaisista osa-alueista (Klein, 2020). Perinteiset IT-toiminnot ja CIO-roolit (Chief Information Officer) eivät ole riittäviä digitaalisessa transformaatioissa, joten uusia työtehtäviä kehkeytyy koko ajan. Yhä useammat yritykset kokevat tarpeen uudelle ylimmän johdon roolille, CDO:lle (Chief Digital Officer), joka osallistuu ylimmän johdon suunnitteluun, mutta vastaa myös transformaation käytännön toteutuksesta. (Erceg & Zoranović, 2020) CDO keskittyy esimerkiksi prosessien ongelmiin, auttamaan innovaatioissa, kulttuurin muutoksiin ja opettamaan muulle johdolle datan hyödyistä (Earley, 2017). CDO omaa siis erinomaisen teknisen osaamisen ja tietotaidon, mutta myös laajan ymmärryksen liiketoiminnallisista asioista. Lähes kaikki tutkimukset ovat yhtä mieltä siitä, että ylimmän johdon tuki ja rooli on yksi kriittisimmistä tekijöistä digitaalisen transformaation onnistumisessa (Fonseca & Ng Picoto, 2020).

Yksi tärkeimmistä asioista digitaalisessa transformaatioissa on vastuualueiden ja roolien määrittely. Onnistuneita transformaatioita yhdistää se, että roolit, vastuualueet ja yhteiset säännöt ovat selkeästi määritellyt, jolloin toiminta on yhdenmukaista ja läpinäkyvää (Fischer ym., 2020). Vastuu riippuu paljon siitä, miten uudet digitaaliset toiminnot ja operaatiot ovat yhteydessä nykyiseen ydinliiketoimintaan. Ovatko uudet liiketoiminnot vanhaa toimintaa tukevaa tai täydentävää, vai ovatko ne täysin uudenlaisia ja erillisiä vanhaan toimintaan nähden. Tavoitteiden ja olosuhteiden mukaisesti DT voi olla esimerkiksi yksittäisten henkilöiden, kuten CIO:n, CEO:n, hallituksen jäsenen (olettaen, että hallituksen jäsen osallistuu näiltä osin myös yrityksen päivittäiseen toimintaan), aikaisemmin esitellyn CDO:n tai yksittäisen liiketoimintayksikön vastuulla. (Hess ym., 2016) Kanen ym. (2015) mukaan digitaalisesti kypsemmissä organisaatioissa on kaksi kertaa todennäköisempää, että DT on johdettu ylhäältä alas yksittäisen henkilön tai yksikön toimesta. Olennaista on sekä ylimmän johdon strategisen suunnittelun vastuu että strategian jalkauttamisen, yleisen koordinoinnin ja käytännön operatiivisten muutosten vastuu. Nykyiset

tutkimukset eivät kerro yksiselitteisesti kenen tulisi johtaa digitaalista transformaatiota.

Voidaan huomata, että strategiat, liiketoimintamalli, organisaatorakenne ja vastuut ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa, osittain jopa erottamattomasti. Luonnollisesti vastuu riippuu hyvin paljon muutoksen ja toiminnan tarvitsemasta erikoisosaamisesta. Perinteisen valmistavan teollisuusyrityksen, verkkokaupassa toimivan muotiliikkeen ja ohjelmistopalveluja tarjoavan yrityksen digitaaliset transformaatiot tarvitsevat hyvin erilaista osaamista. Sen lisäksi DT-strategian sisältö vaikuttaa erittäin paljon siihen, kenen vastuulla transformaation tulisi olla. Ovatko muutoksen kohteena esimerkiksi prosessit vai tarjottavat tuotteet?

Usein DT vaati, että työntekijöille on annettava enemmän itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa, jolloin johtajan vastuulla on määritellä vain tavoitteet, ei yksittäisiä tehtäviä. Koska työskentely on yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta, ja työntekijät eivät ole fyysisesti tavoitettavissa, myös johtamisen ja johtajuuden toimintatapoihin on tehtävä muutoksia. Johtajuuden on siis mukauduttava etäjohtajuuteen digitaalisissa ympäristöissä. (Schwarz Müller ym., 2018) Digitaalisen transformaation johtamiseen liittyy myös tasapainoilu uuden ja vanhan kanssa, johtajan tulisi esimerkiksi tasapainoilla uusien ja vanhojen liiketoimintojen suhteen monitahoisesti (Klein, 2020).

2.2 Digitaalisen transformaation johtamisen tärkeimmät osa-alueet

Matt ym. (2015) jaottelevat digitaalisen transformaation ulottuvuudet luomassaan kokonaisvaltaisessa teoreettisessa viitekehyksessä teknologioiden käyttöön, arvonluonnin muutoksiin, rakenteellisiin muutoksiin sekä rahoituksellisiin elementteihin. Teknologioiden käyttö viittaa organisaation teknologisiin kykyihin ja strategiseen lähestymistapaan suhteessa erilaisiin teknologioihin. Muutokset arvonluonnissa viittaavat arvoketjujen muutoksiin, eli esimerkiksi siihen, kuinka kaukana uudet digitaaliset liiketoiminnot ovat ydinliiketoiminnasta. Rakenteelliset muutokset viittaavat organisaatorakenteisiin, eli esimerkiksi siihen, integroidaanko uudet toiminnot vanhoihin rakenteisiin vai ovatko uudet toiminnot itsenäisiä yksiköjä. Rahoitukselliset elementit viittaavat siihen rahoitetaanko DT sisäisesti vai ulkoisesti, ja siihen, kuinka kriittinen muutos on kannattavuuden vuoksi. (Matt ym., 2015)

Tämä teoreettinen viitekehys toimii hyvänä pohjana digitaalisen transformaation ymmärtämiselle strategiatasolla. Aiemmin mainitun toisen määritelmän mukaan DT koostuu asiakaskokemuksesta, operationaalisista prosesseista sekä liiketoimintamalleista (MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011). Digitaalisen transformaation osa-alueet ja perusta ovat nykyiseltä tutkimuspohjalta hyvin tunnettuja (Hess ym., 2016). Digitaalisen transformaation johtaminen on kuitenkin huomattavasti vähemmän tutkittu aihe. Kokonaisvaltaisen transformaation johtamisen lähtökohtana on näiden osa-alueiden ja perustan syvällinen ymmärtäminen kyseessä olevan organisaation kontekstissa. Fonsecan ja Picoton (2020) mukaan inhimillisten, teknologisten ja organisatoristen osa-alueiden yhteyksien ymmärtäminen on avain ideoiden jalostamiseen ja kehittämiseen lyhyessä ajassa.

Tässä luvussa esitellään digitaalisen transformaation johtamisen perusta ja sen keskeisimmät teoreettiset näkökulmat. Näkökulmat ovat valittu tässä esiteltujen osa-alueiden sekä aiemman tutkimuspohjan määrän ja vahvuuden perusteella.

Liiketoimintamallit, asiakaskokemus ja digitaalisten ratkaisujen suunnittelu

Tutkimusten välillä on useita käsitteellisiä ja terminologisia eroja, jotka vaikeuttavat digitaalisen transformaation ymmärtämistä ja saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä. Esimerkiksi Berman (2012) käsittelee liiketoimintamallia arvolupauksen termillä, kun taas Westerman ym. (2014) sekä MIT Center for Digital Business ja Capgemini Consulting (2011) käsittelevät aihetta liiketoimintamallin termillä. Arvolupauksen kehittämiseen transformaatioissa kuuluu Bermanin (2012) mukaan nykyisten tuotteiden ja palvelujen vahvistaminen ja tukeminen digitaalisesti, nykyisen tarjonnan jatkaminen digitaalisesti ja digitaalisten ratkaisujen kaupallistaminen konkreettisiksi tuloiksi sekä arvolupauksen keskeisten elementtien uudelleen määrittely sisältäen ansaintamallien uudelleen muotoilun. Toisen tutkimuksen mukaan liiketoimintamallin transformaatioon liittyy digitaalisesti muokattu liiketoiminta, kokonaan uusi digitaalinen liiketoiminta sekä digitaalinen globalisaatio sisältäen esimerkiksi organisaation toimintojen integraatiot (Westerman ym., 2014). Tosiasiallisesti tutkimukset käsittelevät samaa aihetta hieman eri painotuksin ja eri termein.

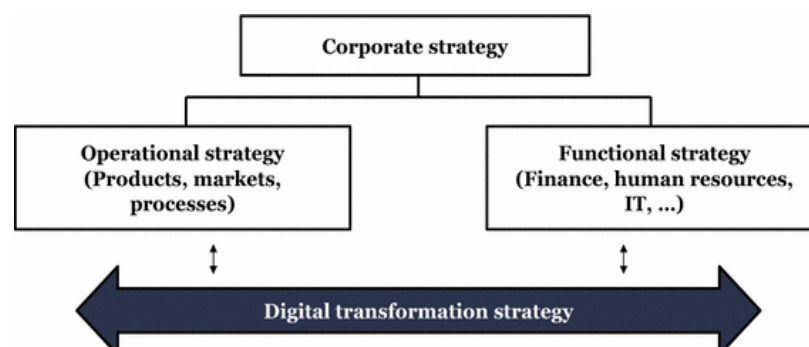
Digitaalinen transformaatio ei välttämättä vaadi radikaaleja muutoksia liiketoimintamalleissa välittömästi, vaan usein liiketoimintaa (operatiiviset elementit) ja tarjontaa (tuotteet/palvelut) digitaalisesti täydentävät ja tukevat ratkaisut voivat olla hyvä lähtökohta etenkin transformaation alkuvaiheissa oleville organisaatioille. Vaikka tutkimukset käsittelevät usein liiketoimintamallien ja ansaintamallien radikaaleja muutoksia, ne eivät aina ole kovinkaan realistisia lyhyellä aikavälillä varsinkaan suuremmissa, perinteisissä ja/tai fyysisiä tuotteita valmistavissa yrityksissä ennen kuin näiden yritysten syvempiä elementtejä, kuten organisaatiokulttuuria, byrokraattista päätöksentekoa sekä riskiä karttavia toimintamalleja muutetaan. Fischerin (2020) tutkimus osoittaa, että myös perinteiset ja suuret yritykset eri toimialoilta, kuten LEGO ja SAP, toteuttavat onnistuneesti digitaalista transformaatiota, jossa lähtökohtana ei ole nopea radikaali muutos, vaan asteittainen toiminnan kehitys.

Cennamon ym. (2020) mukaan digitaalinen transformaatio johtaa kolmen tyyppisiin liiketoimintamallien transformaatioihin: 1. Dataohjautuviin prosesseihin, jotka sisältävät valvonnan, optimoinnin ja reagointikyvyn 2. Ekosysteemeihin, joissa

voidaan hyödyntää esimerkiksi informaation jakamista sekä 3. Alustoihin, kuten erilaisiin markkinapaikkoihin. Asiakaskokemuksessa digitaalinen transformaatio mahdollistaa paremman asiakastarpeiden ymmärtämisen sekä asiakasrajapintojen kehittämisen, joihin kuuluvat esimerkiksi parempi asiakaspalvelu, asiakkaan osallistuminen prosesseihin ja eri kanavien yhdenmukaistaminen kokonaisuudeksi (Cennamo ym., 2020; Ivančić ym., 2019; Westerman ym., 2014). Ivančić ym. (2019) osoittavat, että asiakaspolku toimii keskeisenä pohjana digitaalisten ratkaisujen suunnittelussa.

2.2.1 Strategian ja vision merkitys

Digitaalisen transformaation luonteen vuoksi on olennaista, että organisaatio määrittelee DT strategian suhteen muihin strategioihin, kuten hierarkialtaan ylimpään strategiaan, toiminnallisiin strategioihin sekä operatiivisiin strategioihin (Matt ym., 2015). Ivančićin ym. (2019) tutkimus tunnistaa kaksi tapaa organisaatioiden käytännön strategiatyössä: yritysstrategia sisältää itsessään digitaalisen vision tai DT strategia on erillinen ja itsenäinen osa, joka yhdenmukaistetaan tarkasti yritysstrategian kanssa. Strategian luonne riippuu kuitenkin aina yksilöllisesti organisaation tarpeista, transformaation asteesta sekä organisaation digitaalisesta kypsyystä (Ivančić ym., 2019). Digitaalisen strategian puute on suurin este digitaaliselle kypsyydelle muutoksen alkuvaiheissa olevilla organisaatioilla (Kane ym., 2015). Nykyinen tutkimuspohja viittaa vahvasti siihen, että horisontaalinen lähestymistapa tai alhaalta ylös ohjautuva johtaminen eivät välttämättä ole toimivia malleja suuressa kuvassa, tai ainakin ne sisältävät enemmän riskiä. Onnistuneita transformaatioita yhdistää erityisesti johtaminen ylhäältä alas (Kane ym., 2015; MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011).



Kuva 2. Digitaalisen transformaation strategian ja muiden strategioiden välinen yhteys (Matt ym., 2015)

Johtajuusteorioiden näkökulmasta organisaatiot tarvitsevat virallisen lausunnon visiosta sekä konkreettisen strategian jalkauttamisprosessin, jotta jokaisella organisaatiotasolla ymmärretään mitä DT tarkoittaa juuri heille (Kazim, 2019). Fischer ym. (2020) esittelevät kolme digitaalisen transformaation strategia-arkkityyppiä prosessijohtamisen näkökulmasta. Kommunikaatio- ja oppimisstrategia, yhdenmukaistamis- ja optimointistrategia sekä automaatiostrategia ovat lähestymistapoja, jotka sisältävät erilaiset parhaat käytännöt johtamisen, johdon tuen, organisaation oppimisen, vuorovaikutuksen, työkalujen sekä muiden käytänteiden suhteen (Fischer ym., 2020).

Digitaalisen transformaatioon liittyy läheisesti riskien hyväksyminen ja riskien hallinta. Organisaatiot kohtaavat usein tilanteita, joissa DT pakottaa organisaatiot tekemään pitkän aikavälin strategisia valintoja epävarmasta tulevaisuudesta (Nylén & Holmström, 2015). Kuten aiemmin käsiteltiin, digitaalisen transformaation välttäminen saattaa sisältää, ja usein sisältääkin vielä enemmän riskiä, kuin näiden strategisten valintojen tekeminen. Epäonnistuneiden kokeilujen tai aloitteiden määrä ei ole olennaista, jos onnistumiset kattavat reilusti epäonnistumisten kustannukset. Esimerkiksi yhdeksän epäonnistunutta aloitetta ei välttämättä haittaa, jos kymmenes on erittäin menestyksenkäs. Aina ei ole siis järkevää jumiutua uponneisiin kustannuksiin, vaan ne voidaan ymmärtää liiketoiminnan pakollisina kuluina. Tämä toimintamalli haastaa aktiivisesti monien organisaatioiden totuttuja toimintatapoja, koska se pakottaa organisaatiot epäonnistumaan ja hyväksymään epäonnistumiset osana päivittäistä toimintaa. Kazim (2019) tunnistaa kokeilujen mahdollisuuden ja nopean luopumisen (fail fast) keskeisenä osana digitaalista transformaatiota.

Osa tutkimuksista käsittää digitaalisen transformaation sisältävän muutokset olemassa olevassa organisaatiossa niin, että nykyistä arvokasta strategista pääomaa hyödynnetään uusilla tavoin. Osa tutkimuksista osoittaa puolestaan, että olemassa olevaan organisaatioon on mahdollista luoda uusia erillisiä yksiköitä, tai jopa ostaa yrityksiä tai yrityksien osia ulkopuolelta liiketoiminnan hajauttamiseksi ja/tai tueksi. (Hess ym., 2016; MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011)

Olennaista on pohtia, integroidaanko uusi strateginen pääoma nykyiseen liiketoimintaan, onko se täysin erillinen yksikkö liiketoiminnan hajauttamiseksi vai onko se jotain tältä väliltä. Samaan aikaan kun olemassa olevaa toimintaa yritetään kehittää digitaalisempaan suuntaan, voi olla usein helpompaa kokeilla radikaaleimpia ideoita erillisenä muusta toiminnasta. Puhtaalta pöydältä aloittaminen mahdollistaa digitaalisille toiminnoille alusta asti räätälöidyn toiminnan, joka ei sisällä aiemman liiketoiminnan rajoituksia esimerkiksi rakenteiden ja joustavuuden suhteen (Hess ym., 2016). Nykyisten tutkimusten pohjalta DT tarkoittaa kuitenkin pääsääntöisesti olennaisia muutoksia olemassa olevassa organisaatiossa, ei uuden organisaation luomista (MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011). Toisaalta yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa tulisi määritellä organisaatorajat tarkemmin.

Isojen ja vanhojen yritysten näkökulmasta kaksi selkeää strategista vaihtoehtoa ovat asiakkaiden sitoutumiseen keskittyminen ja digitaalisiin ratkaisuihin keskittyminen. Sebastian ym. (2017) osoittavat, että ainakin isojen ja vanhojen yritysten näkökulmasta yhden strategian valitseminen, ja siihen sitoutuminen on merkittävä tekijä onnistumisessa. Tämän valinnan pohjalta yritys voi keskittyä muokkaamaan ja tekemään priorisointipäätöksiä operatiivisen rakenteen ja digitaalisten palveluiden alustan suhteen. (Sebastian ym., 2017)

MIT Sloan Management Review ja Deloitte tunnistavat globaalin tutkimuksensa pohjalta strategian olevan avain digitaalisessa muutoksessa. Digitaalisesti vähemmän kypsät organisaatiot keskittyvät usein enemmän yksittäisiin teknologioihin ja operatiivisiin aspekteihin liiketoiminnan transformaation sijaan. Digitaalisen muutoksen alkuvaiheissa toimivien organisaatioiden yksi suurimmista virheistä on siis keskittyä teknologioihin strategian sijaan. Toisaalta strategian tehokas kommunikointi on yhtä tärkeä osa kuin strategian olemassaolo. Tutkimuksen mukaan 90 % digitaalisesti kypsempien organisaatioiden vastaajista tiesi mitä digitaalisuuden suhteen ollaan tekemässä. (Kane ym., 2015)

2.2.2 Prosessien johtaminen digitaalisessa transformaatioissa

Usein liiketoimintaprosessien johtaminen (BPM) nähdään digitaalisen transformaation perustana ja ensimmäisenä vaiheena, koska molemmat sisältävät

usein samanlaisia tavoitteita ja yhtäläisyyksiä (Fischer ym., 2020; Imgrund ym., 2018). Liiketoimintaprosessien johtaminen toimii kuitenkin vain mahdollistavana tekijänä, eikä se vastaa täysin digitaalisen transformaation edellytyksiä (Imgrund ym., 2018). Rosemann ja vom Brocke (2015, s. 105-122) esittelevät kuusi prosessijohtamisen ydinelementtiä, joita Fischer ym. (2020) käyttävät hyödykseen digitaalisen transformaation kontekstissa: strateginen fokus, menettelytavat, ihmiset, hallinto, IT ja kulttuuri. Nämä elementit sekä tämän kappaleen alussa esitelty digitaalisen transformaation keskeisimmät osa-alueet ovat hyvin samanlaisia. Molemmat sisältävät teknologiset, organisatoriset ja ihmiskeskeiset ulottuvuudet. Yksittäisten prosessien digitointi tai digitalisaatio ei kuitenkaan tarkoita digitaalista transformaatiota, vaikka digitaalisen transformaation tavoitteisiin usein liittyykin eri toimintojen automatisointeja.

Operatiivisten prosessien transformaatio koostuu prosessien digitoinnista, suorituksen johtamisesta sekä työntekijöiden digitaalisista mahdollisuuksista. Prosessien digitointi liittyy läheisesti automaatioon, jossa työntekijöiden tehtävät muuttuvat enemmän strategisiin aspekteihin rutiinitehtävien sijaan. DT mahdollistaa dataan perustuvan päätöksenteon sekä sisäisissä, esimerkiksi resurssien allokointiin liittyvissä, että ulkoisissa, esimerkiksi asiakkaisiin liittyvissä prosesseissa. Työntekijöiden digitaaliset mahdollisuudet liittyvät esimerkiksi tiedon jakamiseen ja työkaluihin, jotka mahdollistavat yhteistyön uusilla tavoin. (Westerman ym., 2014)

Erilaisten prosessien horisontaaliset ja vertikaaliset integraatiot yrityksessä sekä yrityksen välillä toimivat digitaalisen transformaation pohjana (Müller & Hopf, 2017). Kuten aiemmin todettiin, digitaalisessa transformaatiossa on keskeistä määritellä organisaation ydinosaaminen. DT ulottuu usein organisaatorajojen ulkopuolelle, joka tekee sen johtamisesta vielä vaikeampaa. Esimerkiksi asiakasyrityksen varastotietoihin pääsy voi parantaa huomattavasti myyjän kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin, ja osittain myynti- ja tilaustoiminta voidaan jopa automatisoida. Toisaalta asiakkaat ja muut ulkopuoliset sidosryhmät voivat olla vastahakoisia antamaan tietoja omasta toiminnastaan, vaikka se sisältäisi välittömiä taloudellisia hyötyjä.

Fonseca ja Ng Picoto (2020) mainitsevat ERP järjestelmät yhtenä mahdollistavana tekijänä ydinprosessien tehokkuuden ja laadun merkittävässä parantumisessa. Useat yritykset käyttävät hyödykseen ERP ja CRM järjestelmiä, mutta saavuttavat kuitenkin vain perustason hyötyjä. Suunnittelemalla uusia muutoksia prosesseissa ja kehittämällä uusia mahdollisuuksia olisi mahdollistaa luoda vielä enemmän arvoa alkuperäiseen investointiin nähden. (MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011) DT on siis mahdollista myös perinteisillä työkaluilla, kuten edellä mainituilla järjestelmillä, jos niiden todellinen potentiaali ymmärretään ja niiden hyödyt osataan valjastaa täysmääräisinä organisaation käyttöön.

2.2.3 Muutokset organisaatiossa

Digitaalisen transformaation strategia on läheisessä yhteydessä organisaatorakenteeseen. Aiemmassa osiossa käsiteltiin uusien liiketoimintojen mahdollisia yhteyksiä organisaatorakenteeseen, joiden ääripäävät olivat uusien toimintojen keskittäminen erilliseen yksikköön ja uusien toimintojen täydellinen integrointi aiempiin rakenteisiin. Ivančićin ym. (2019) mukaan digitaalisesta transformaatiosta vastuussa oleva yksikkö tai yksittäinen projekti ei voi kuitenkaan toimia erillään muusta organisaatiosta, koska muiden osastojen työntekijöiden osallistuminen on tärkeä tekijä onnistumisessa. Projekteihin ja itseorganisoiuviin toimintatapoihin perustuvat tiimit korvaavat usein perinteiset osastojen väliset rakenteet, koska aiemmat rakenteet ja hierarkiat ovat usein liian jäykkiä ja hitaita uudenlaisessa ympäristössä (Schwarzmüller ym., 2018). DT vaatii ketteryyttä esimerkiksi työntekijöiltä, organisaatorakenteilta ja johtamismenetelmiltä, ja juuri tämä vakiintumattomuus vaikeuttaa transformaation läpivientiä (Erceg & Zoranović, 2020; Schwarzmüller ym., 2018).

Fischer ym. (2020) tunnistavat funktionaalisen ja ylhäältä alas ohjautuvan hierarkian ja koordinoitavan suosituimpana vaihtoehtona. Yhden yrityksen käytössä havaittiin alhaalta ylös ohjautuva koordinointi, jossa hierarkiamuotona oli tietynlainen organisatorinen piiri. Toisaalta tämän yrityksen ylimmän johdon tuki havaittiin alhaiseksi. Tältä väliltä havaittiin myös hybridimuotoinen koordinoititapa ja hierarkiatyyppi, joka ei ollut funktionaalinen, vaan yksikkökohtainen. (Fischer ym., 2020) DT ei välttämättä tarkoita täysin digitaalisiin ratkaisuihin siirtymistä, vaan

fyysisten elementtien merkitys on edelleen merkittävä osa organisaatioiden toimintaa ja tarjontaa. Transformaation myötä organisaatiot pystyvät integroimaan fyysisten ja digitaalisten komponenttien parhaat ominaisuudet eniten arvoa luovalla tavalla (Berman, 2012).

Koska DT vaikuttaa koko organisaatioon, sen tarkoituksena on etenkin yhdistää ylin johto, keskijohto ja työntekijät yhteisen terminologian ja vision avulla (Tomat & Trkman, 2019). Myös johtajuusteorioiden näkökulmasta DT vaatii keskitetyn ytimen, joka ylläpitää hajautettujen yksiköiden välisiä mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin (Kazim, 2019). Ercegin ym. (2019) mukaan ketterät prosessit puoltavat epävirallisen kommunikaation merkitystä ja pieniä tiimejä suurien yksiköiden sijaan.

Rakenteellisten elementtien lisäksi organisaatioiden on mietittävä mitä puutteita osaamisessa ilmenee ja miten näihin puutteisiin vastataan. Kanen ym. (2015) mukaan digitaalisesti kypsemät organisaatiot rakentavat tarvittavan osaamispohjan DT strategian toteuttamiselle ja puutteita osaamisessa ei sallita. Tästä voidaan päätellä, että DT vaatii usein tai lähes aina osaamista, jota ei ole välittömästi saatavilla sisäisesti. Fischer ym. (2020) esittävät kolme vaihtoehtoa organisaation sisäiseen koulutukseen prosessijohtamisen näkökulmasta: kaikille avoin, valikoiva ja keskitetty.

Yleensä digitaalista transformaatiota käsitellään etenkin suhteessa ydinliiketoimintaan, mutta DT sisältää muutoksia myös tukitoiminnoissa. Esimerkiksi HR-toiminnot ja resurssipohjainen näkökulma (RBV) vaikuttavat digitaalisessa transformaatioissa, vaikka nämä näkökulmat ovat vähemmän tutkittuja aiheen kontekstissa (Fenech ym., 2019). Näiden näkökulmien tosiasiallinen sisältö liittyy kuitenkin läheisesti organisaatiokulttuuriin, johtajuuden teorioihin, strategiseen suunnitteluun sekä moniin holistisempiin tutkimuksiin, joten niiden todellinen lisäarvo akateemisessa tutkimuskentässä sekä käytännön sovelluksissa jää marginaaliseksi ja osittain vanhojen ideoiden kierrätykseksi. Toisaalta myös monista muista näkökulmista voidaan esittää samanlaisia argumentteja, kuten Tomat ja Trkman (2019) osoittavat.

2.2.4 Ihmisten ja organisaatiokulttuurin johtaminen

Tässä osiossa käsitellään digitaalisen transformaation ihmiskeskeisempää näkökulmaa. Jaottelu johtamiseen/asioiden johtamiseen (management) ja johtajuuteen/ihmisten johtamiseen (leadership) voidaan nähdä osittain keinotekoisena teoreettisena rajauksena, mutta se auttaa kuitenkin hahmottamaan digitaalisen transformaation ulottuvuuksia paremmin. Kleinin (2020) tutkimus jakaa johtajuuden piirteet kolmeen osa-alueeseen digitaalisen transformaation kontekstissa: digitaalinen liiketoiminta, sosiaalinen asenne ja yleinen ajattelutapa. Digitaalisessa liiketoiminnassa tärkeimmäksi johtajuuden ominaisuudeksi tunnistettiin innovatiivinen visionäärisyys, sosiaalisessa asenteessa motivoiva valmentaminen ja yleisessä ajattelutavassa sopeutuvuus (Klein, 2020).

Johtajuus digitaalisessa ajassa vaatii etenkin vaikuttamista liiallisen voimankäytön sijaan (Bolden & O'Regan, 2016). Kazim (2019) tunnistaa ajattelutapojen muutoksen, siiloutuneiden toimintojen uudistamisen ja organisaatiokulttuurin muutoksen keskeisinä haasteina digitaalisen transformaation jalkauttamisessa. Aiemmat toimintatavat eivät välttämättä ole toimivia uudenlaisessa ympäristössä, koska DT sisältää hyvin spesifejä ominaisuuksia ja haasteita. Ivančić ym. (2019) mukaan digitaalinen kunnianhimo on strategiaa tärkeämpi elementti, koska lopullisena tavoitteena on aina institutionalisoida digitaalisuus osaksi yrityksen normaalia asetelmaa. DT on useita vuosia kestävä prosessi, jonka vuoksi yksi keskeisistä haasteista ja epäonnistumisen syistä on sitoutumisen puute (Kazim, 2019). Saarikon ym. (2020) tutkimuksen yksi viidestä loppupäätelmästä onkin sitoutumisen varmistaminen koko organisaatiossa.

Useat tutkimukset tunnistavat yrittäjämäisten piirteiden olevan keskeinen tekijä transformaation onnistumisessa ja digitaalisen potentiaalin löytämisessä. Toisaalta useat tutkimukset osoittavat myös, että yksittäisiä digitaalista transformaatiota edistäviä johtajuuden piirteitä ja ominaisuuksia ei välttämättä ole ollenkaan. (Kazim, 2019) Yksittäisiin ominaisuuksiin ja piirteisiin keskittyvät johtajuuden tutkimukset ovat toisinaan ainakin osittain ristiriitaisia keskenään. Nykyinen tutkimuspohja antaa kuitenkin ymmärtää, että digitaalisesta transformaatiosta vastuussa oleva henkilö tai

yksikkö toimii monissa tilanteissa yksin, osittain muiden ihmisten ymmärryksen puutteesta, jolloin yrittäjämäisten ominaisuuksien merkitys korostuu.

Ihmissuhdekeskeisen johtajuuden (relationship oriented leadership) mallin merkitys kasvaa tärkeäksi osaksi johtajuutta, koska digitaalinen muutos vaatii esimerkiksi valmentamista, erilaisten tiimien luomista ja työntekijöiden huomioimista yksilöllisesti. Digitaalinen ympäristö mahdollistaa työskentelyn paikasta ja ajasta riippumatta, jolloin uhkana on työntekijöiden kasvava stressi ja paineet, jos työn ja vapaa-ajan välinen raja muodostuu epäselväksi. Tästä syystä tulisi luoda toimintatapoja esimerkiksi sen suhteen, milloin on soveliaista lähettää sähköpostia tai ottaa yhteyttä. Digitaalisuus mahdollistaa kuitenkin yritysten toiminnan vuorokauden ympäri, jolloin uudenlaiseen toimintaan on mukauduttava ja työntekijöiden hyvinvointiin on vain kiinnitettävä enemmän huomiota. (Schwarzmüller ym., 2018)

Organisaatiokulttuuri on yksi tutkituimmista aiheista digitaalisessa transformaatiossa, eikä ihme, koska DT pakottaa kyseenalaistamaan organisaation syvimpiä fundamentteja ja yleistä asetelmaa, jolloin kulttuuri voi muodostua joko merkittäväksi kilpailueduksi tai syyksi epäonnistumiseen. Digitaalisen kulttuurin kehittämiseksi organisaatiot hankkivat digitaalista osaamista omaavia työntekijöitä ja kannustavat tiedon jakamisen kulttuuriin (Guenzi & Habel, 2020). Guenzi ja Habel (2020) osoittavat, että etenkin tutkimuksen kohteena olevien case-yritysten nuoremmat työntekijät omasivat digitaalisen kulttuurin vaatimia piirteitä, kuten muiden auttamisen epäitsekäästi ilman huolta siitä, että muut ottaisivat kunnian heidän työstään.

Useiden tutkijoiden mukaan on välttämätöntä, että transformaatiosta vastaavilla johtajilla on teknisten taitojen lisäksi kykyä mukautua muutokseen ketterästi, ja kykyä pitkäjänteiseen toimintaan etenkin, kun digitaalista kulttuuria implementoidaan perinteisiin rakenteisiin. Digitaalisesta transformaatiosta vastuussa olevien johtajien tehtäviin kuuluu siis olennaisesti myös organisaatiokulttuurin tukeminen ja kehittäminen. (Erceg & Zoranović, 2020) Saarikon ym. (2020) mukaan DT on erityisesti sosiokulttuurinen prosessi, jossa tärkeimpinä ajureina ovat organisaatiokulttuuri ja ideat, eivätkä välttämättä tekniset taidot, niiden merkitystä kuitenkin vähättelettä.

Aiemmin tässä tutkimuksessa käsiteltiin riskinoton luonnetta operatiivisesta ja funktionaalisesta näkökulmasta. Tutkimukset viittaavat kuitenkin siihen, että kaikki alkaa kulttuurin muutoksesta. Esimerkiksi Kanen ym. (2015) mukaan riskinoton tulisi olla osa kulttuurillista normistoa ja yleisesti hyväksyttyjä toimintatapoja. Toisaalta vielä on epäselvää ohjaako kulttuuri teknologioiden omaksumista vai ohjaako teknologioiden omaksuminen kulttuuria. Digitaalisesti kypsemmät organisaatiot omaavat kuitenkin todennäköisemmin yhteistyöhön perustuvia kulttuurillisia piirteitä, jotka kannustavat riskinottoon. (Kane ym., 2015)

Esimerkiksi uudenlaisen informaation saatavuus mahdollistaa ja velvoittaa useammin itsenäiseen päätöksentekoon organisaation alimmilla tasoilla, ja velvoittaa yhteistyöhön organisaation ylemmillä tasoilla, jossa työ oli aiemmin enemmän itsenäistä. Myös työtehtävien automaatio saattaa aiheuttaa vastustusta sekä työntekijöiden, että virallisten työntekijöiden oikeuksista vastaavien organisaatioiden puolesta. (MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011) Schwarzmüller ym. (2018) osoittavat johtajuuden ja työn muotoilun näkökulmasta, että DT tasoittaa hierarkioita ja monissa tilanteissa organisaatiosta tulee horisontaalisempi.

Digitaalisen transformaation tutkimukset kertovat paljon päämääristä, mutta näiden tutkimusten puutteet liittyvät usein konkreettisten keinojen tarkasteluun. Tästä tutkielmasta voidaan myös havaita, että DT tutkimukset ovat osittain ristiriitaisia keskenään, ja usein hyvin moniulotteiset asiat esitetään suhteellisen yksinkertaisesti sekä pintapuolisesti. Tämä teoreettinen viitekehys pyrki esittelemään digitaalisen transformaation eniten tutkitut ja nykyisen käsityksen mukaan tärkeimmät näkökulmat.

3 MUUTOSJOHTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Muutos voidaan määritellä useilla tavoilla, mutta post-modernista näkökulmasta se nähdään toimijoiden uskomuksien ja tapojen uudelleenmäärittelynä, joka kehkeytyy vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kesken (Tsoukas & Chia, 2002b). Muutokseen liittyy siis läheisesti sosiaalisesti konstruoitu todellisuus ja vuorovaikutuksen merkitys. Todnem Byn (2005) mukaan nykyisen muutosjohtamistutkimuksessa vallitsevan konsensuksen mukaan muutos vaikuttaa kaikkiin organisaatioihin kaikilla toimialoilla. Perinteistä ylhäältä alas johdettua muutosta kohtaan on esitetty paljon kritiikkiä. Esimerkiksi Lawrence (2015) osoittaa, että ylhäältä alas ohjautuva lineaarinen lähestymistapa nähdään teorioiden lisäksi myös käytännössä suhteellisen tehottomaksi. Nykyisten tutkimusten mukaan noin 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu (Burnes, 2011). Nämä tutkimukset pohjautuvat kuitenkin useimmiten näkökulmaan, jossa muutosta verrataan ennalta määriteltyyn lopputulemaan. Tämä on osittain ongelmallista, koska onnistuminen rakentuu pohjimmiltaan subjektiivisista näkemyksistä ja kokemuksista. (Lawrence, 2015) Ennalta määriteltyjen suunnitelmien toteutumattomuus ei välttämättä tarkoita epäedullista tilaa organisaatiolle, ja ennalta määriteltyjen suunnitelmien toteutuminen ei välttämättä tarkoita edullista tilaa organisaatiolle.

Tulevaisuuden ennustaminen on usein vaikeaa, koska maailmassa kehkeytyy koko ajan uusia kykyjä ja resursseja, joita ei aikaisemmin ollut olemassa (Dumas & Beinecke, 2018). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toiminnan reunaehdot elävät jatkuvassa muutoksessa. Dumaksen ja Beinecken (2018) mukaan johtamisen ja organisaatioiden toiminnan tulisi perustua yhteiselle ymmärrykselle, kommunikaatiolle, osallistamiselle ja kaiken kaikkiaan löysemmälle kontrollille, joka mahdollistaa kaaoksen reunalla toimimisen ominaisuudet, kuten kokeilujen tekemisen ja eriävien mielipiteiden olemassaolon. Tsoukas ja Chia (2002) erottavat kaksi ongelmaa nykyisessä kontrollin käsitteessä: vuorovaikutus ulkomaailman kanssa, joka tarkoittaa esimerkiksi tarvetta improvisoida jopa hyvin perustason työskentelyssä sekä sisäinen vuorovaikutus omien ajatusten kanssa, joka tarkoittaa esimerkiksi uusien yhteyksien ja erojen tunnistamista. Tästä näkökulmasta voidaan päätellä, että täysi kontrolli itsessään on mahdotonta, joten tehokas johtaminen, erityisesti muutoksessa johtaminen, perustuu pohjimmiltaan ohjaamiselle sekä ylätasolla että yksilötasolla.

Kehkeytyvä lähestymistapa näkee muutoksen arvaamattomana ilmiönä ja ennen kaikkea prosessina, joka kehittyy eri muuttujien välillä organisaatiossa. Tämä lähestymistapa keskittyy erityisesti muutosvalmiuteen ja niihin asioihin, joilla muutokseen voidaan vastata. Tarkastelun kohteena eivät ole siis valmiiksi suunnitellut yksityiskohtaiset ja asteittaiset mallit. (Todnem By, 2005) Voidaan pohtia onko muutos niin nopeaa, että byrokraattinen päätöksenteko, virallisten suunnitelmien jalkauttaminen ja hierarkiat ovat liian hitaita ja tehottomia. Nykyisten tutkimusten perusteella on tunnistettu, että organisaatioiden suhtautuminen muutokseen on usein reaktiivista. Todnem Byn (2005) mainitsema muutosvalmiuteen keskittyminen voidaan nähdä tietynlaisena vastalauseena ja keinona pyrkiä proaktiivisempaan lähestymistapaan. Muutoksessa johtamiseen liittyy läheisesti myös olemassa olevien suunnitelmien ja vision jatkuvaa muokkausta, joihin liittyy keskeisesti sopeutuminen ja improvisointi muutosprosesseissa (Charles & Dawson, 2011). Dumaksen ja Beinecken (2018) mukaan transformatiiviset muutokset vaativat fokuksen siirtymistä pois teknisistä muutoksista, jotka tässä kontekstissa tarkoittavat esimerkiksi päivittäisiä tapoja ja tottumuksia.

Klonek ym. (2014) osoittavat, että muutoksesta virallisesti vastuussa olevilla toimijoilla on toisinaan taipumus ”puskea muutosta läpi” sen sijaan, että muut osapuolet pääsisivät osallistumaan ja kehittämään omia ratkaisujaan ongelmiin. Perinteisiin näkökulmiin verrattuna muutoksella on usein odottamattomia seurauksia, ja yleinen järjestys ei perustu hierarkioille. Uusien näkökulmien keskiössä on jatkuva vuorovaikutus, joka saattaa johtaa kehkeytyvästi itseorganisoiutumiseen. (Dumas & Beinecke, 2018) Muutosjohtaminen tieteenä on vahvasti siirtymässä itse muutoksen tarkastelusta ihmisten tarkasteluun, koska ihmiset ovat muutosjohtamisen keskiössä (Dumas & Beinecke, 2018; Moran & Brightman, 2001). Tämän vuoksi seuraavat näkökulmat ovat valittu erityiseen tarkasteluun. Seuraavien näkökulmien avulla on myös mahdollista tarkastella digitaalista transformaatiota kriittisesti ja luoda uutta tietoa aiheen kontekstiin.

3.1 Vuorovaikutus ja kommunikaatio

Nykyisen käsityksen mukaan vuorovaikutus muutosprosesseissa on usein toiminnan keskiössä. Yritys saavuttaa ennalta päätetty visio tai lopputulema voidaan nähdä usein

monologisena ratkaisuna, josta puuttuu todellinen konsensus ja dialogi (Lawrence, 2015). Lawrencen (2015) mukaan dialogi on kollektiivisen järkeilyn prosessi, joka mahdollistaa useiden näkökulmien, käsityksien ja todellisuuksien hyödyntämisen sekä olemassaolon, jolloin on helpompaa saavuttaa yhteisiä merkityksiä. Organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa muiden lisäksi myös itsensä kanssa, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että uusia kokemuksia reflektoidaan ja verrataan aiempiin kokemuksiin (Tsoukas & Chia, 2002). Näistä näkökulmista voidaan johtopäätöksenä kiteyttää, että vuorovaikutussuhteet määrittelevät vallitsevia käsityksiä ja muutosten lopputuloksia merkittävästi. Tässä muutos nähdään toteutuvan vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin toimijuus ei ole vain johtajalla, vaan vuorovaikutukseen osallistuvilla henkilöillä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, ketkä työskentelevät yhdessä ja minkä asioiden parissa työskennellään.

Vuorovaikutus ei tarkoita useinkaan virallisia kanavia tai virallista toimintaa, kuten kokouksia. Charles ja Dawson (2011) osoittavat, että epävirallisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkitys on erittäin tärkeä osa päivittäistä toimintaa. Koska vuorovaikutuksella ja kommunikaatiolla on keskeinen rooli muutosprosessin tapahtumissa ja lopputulemissa (vaikkakin lopputulema voidaan nähdä osin puutteellisena sanavalintana post-modernista näkökulmasta), voidaan päätellä, että vuorovaikutussuhteita tulisi pyrkiä ainakin osittain suunnittelemaan.

3.2 Identiteetti

Kaikki muutokset liittyvät pohjimmiltaan identiteetin uudelleenmäärittelyyn (Thurlow & Helms Mills, 2009). Lawrence (2015) käsittelee identiteettiä sekä yksilötasolla että ryhmätasolla. Lähtökohtana on se, että yksilöt omaavat useita identiteettejä. Hänen mukaansa havaitut erot ja yhtäläisyydet, kuten työkokemus tai ikä, perustuvat sosiaalisesti rakentuvalle identiteetille. Esimerkiksi erilainen kohtelu, eroavat arvot ja odotukset siitä, että kaikki toimivat samalla tavalla voivat tuoda esille ja korostaa identiteettiin liittyviä ominaisuuksia, joka johtaa organisaatiolle epäedulliseen ja tehottomaan tilaan. (Lawrence, 2015)

Erityisen kiinnostavaa on johtajan identiteetin vaikutus muutokseen. Koska muutos liittyy identiteetin uudistumiseen, myös johtajuus- ja johtajaidentiteetti elää

muutoksessa. Johtajien identiteetteihin saattaa liittyä alitajuntaisia käsityksiä esimerkiksi valtasuhteista tai edullisista johtajuuspiirteistä, jotka ilmenevät päivittäisessä toiminnassa. Tällaiset oletukset ja identiteetin piirteet saattavat olla organisaatiolle epäedullisia ja vaikeuttaa haluttujen muutosten ilmenemistä. Muutoksessa toimiminen tarkoittaa siis myös johtajan identiteetin jatkuvaa uudelleen määrittelyä. Koska dialogi ja vuorovaikutus vaikuttavat yhteisiin merkityksiin, ja yhteiset merkitykset vaikuttavat identiteetin rakentumiseen, niiden avulla on mahdollista myös muuttaa identiteettiä.

Slaterin ym. (2016) mukaan sosiaalisen identiteettiteorian (SIT) keskeisin ehdotus on se, että yksilöt haluavat kuulua ryhmiin, jotka vaikuttavat positiivisesti heidän itsetuntoonsa ja päinvastoin. Yksilö saattaa tuntea alhaista itsetuntoa, jos hän identifioi itsensä voimakkaasti esimerkiksi huonosti menestyvän ryhmän jäseneksi (Slater ym., 2016). Ihmiset tarvitsevat aikaa järkeilyyn ja dialogiin, kun mahdollisia uhkia identiteettiä kohtaan koetaan (Lawrence, 2015). Johtamisen suhteen yksilöiden ja ryhmien tarpeita muutoksessa tulisi siis pyrkiä tulkitsemaan oikealla tavalla. Tästä näkökulmasta johtaminen tarkoittaa henkilöstön järkeilyn ja dialogin mahdollistamista sekä edesauttamista mahdollisimman laajalla ja runsaalla tavalla.

3.3 Muutosvastarinta

Yksi tärkeimmistä aiheista muutoksen johtamisessa on muutosvastarinta. Nykyisten tutkimusten keskittyminen vain johtajan näkökulmaan on tietyllä tapaa ongelmallista, koska muutosvastarinta on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, jossa johtajan käsitys vastarinnasta korostuu (van Dijk & van Dick, 2009). Yksi ilmeisistä virheistä voi olla siis eriävien mielipiteiden ja näkemysten tulkitseminen vastarinnaksi. Dentin ja Goldbergin (1999) mukaan ihmiset eivät vastusta muutosta itsessään, vaan niitä mahdollisia negatiivia vaikutuksia, joita muutoksen myötä ennakoidaan syntyvän. Toisen näkökulman mukaan muutosvastarintaa saattaa ilmetä, jos muutos koetaan aidosti haitalliseksi organisaatiolle, jolloin vastarinta on toisin sanoen asiakeskeinen ilmiö (van Dijk & van Dick, 2009). Fordin ym. (2008) mukaan muutosvastarinta on tärkeä palautteenannon muoto henkilöstöltä, joka näkee miten muutokset vaikuttavat toimintaan käytännön operatiivisella tasolla.

Kun muutoksesta vastuussa oleva toimija ymmärtää vastustuksen olevan omien tekojensa seurausta, on mahdollista tulkita asiaa tehokkaasti ja ratkaisukeskeisesti (Ford ym., 2008). Useiden tutkijoiden mukaan ihmiset eivät lähtökohtaisesti sitoudu muutoksiin, joita he eivät ymmärrä (Ford & Ford, 1995). Käsiteltyjen tutkimusten pohjalta ratkaisu vastarintaongelmiin on ymmärtää mikä vastustuksen luonne todellisuudessa on ja mitä ”vastustus” tarkoittaa. Tämän lisäksi johtamisen tulisi perustua vuorovaikutukseen, jotta eriävät mielipiteet ja näkemykset eivät koidu vastakkainasetteluksi, vaan keinoksi löytää parhaat mahdolliset ratkaisut. Vaikka täydellisen yhteisen konsensuksen saavuttaminen on usein mahdoton tehtävä, johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota sanavalintoihin, käyttäytymisen tyyliin, odotuksiin ja toimintatapoihin, jotka saattavat aiheuttaa vastustusta. Nykyisten ajattelumallien ja tutkimusten mukaan pitäisi korostaa enemmän johtajan vastuuta olla synnyttämättä vastustusta esimerkiksi sitouttamalla henkilöstöä ja hyödyntämällä osallistavaa päätöksentekoa. Teoriassa ratkaisut ovat yksinkertaisia, mutta käytännössä esimerkiksi ajalliset haasteet voivat muodostua ongelmallisiksi. Keskeiseksi haasteeksi voi muodostua siis ihmisten ja organisaation vaatima aika suhteessa ympäristön vaatimaan kiihtyvään muutosnopeuteen.

4 ANALYYSI

Muutoksessa johtamisen näkökulma keskittyy nimenomaisesti jatkuvaan muutokseen, kun puolestaan osa nykyisistä DT teorioista viittaa epäsuorasti muutosprojektien kohdistumista organisaatiossa jokseenkin staattiseen tilaan. Suurin osa DT teorioista perustuu kuitenkin sille oletukselle, että muutos on jatkuva kehittämisen prosessi, joka on pääpiirteittäin samassa linjassa muutoksessa johtamisen kanssa (Guenzi & Habel, 2020). Nykyistä DT tutkimusta kohtaan voidaan esittää paljon kritiikkiä esimerkiksi sen suhteen, että paras tapa muutokselle nähdään ylhäältä alas johdettuna ja usein lineaarisena. Ylimmän johdon tuki, virallinen vastuu, osallisuus ja ymmärrys transformaatiosta ovat osoittautuneet keskeisiksi onnistumisen elementeiksi digitaalisessa transformaatiossa, mistä useat tutkijat ovat tehneet suoraviivaisen johtopäätöksen, että paras ja tehokkain tapa johtaa on perinteisesti ylhäältä alas (Kane ym., 2015; MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011). Parempi johtopäätös muutosjohtamisen näkökulmasta olisi kuitenkin se, että muutosta saadaan aikaiseksi tehokkaammin, kun ylin johto tukee, sitoutuu ja mahdollistaa digitaalisen transformaation. Koska DT vaikuttaa usein koko organisaatioon, olisi ristiriitaista ajatella, että yhden henkilön tai ryhmän osallisuus olisi kriittisin tekijä onnistumisessa.

Osa DT tutkimuksista on kuitenkin yhtä mieltä muutosjohtamistutkimusten kanssa siitä, että perinteiset hierarkiat ovat liian jäykkiä ja muutos johtaa horisontaalisempaan organisaatioon, jossa itseorganisoituminen korostuu ja päättäntävaltaa siirtyy yhä enemmän organisaation alemmille tasoille (Dumas & Beinecke, 2018; Schwarzmüller ym., 2018). Fonsecan ja Picoton (2020) mainitsemien organisatoristen, teknisten ja inhimillisten näkökulmien yhteyksien ymmärtämiseen nykyinen DT tutkimus ei tarjoa selkeitä vastauksia. Johdon näkökulmasta näitä yhteyksiä voidaan pyrkiä ymmärtämään dialogin avulla, koska se mahdollistaa eri näkökulmien hyödyntämisen ja yhteisten merkityksien saavuttamisen. Koska vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet määrittelevät vahvasti vallitsevia käsityksiä ja tapahtuvia muutoksia, niitä voidaan pyrkiä suunnittelemaan ja ohjaamaan oikeaan suuntaan, vaikka kontrolli itsessään on mahdotonta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, ketkä osallistuvat projekteihin tai ketkä työskentelevät yhdessä päivittäisissä ongelmissa. Hyvin ruohonjuuritasolla tämä voi tarkoittaa myös sitä, ketkä syövät yhdessä ja missä työskennellään fyysisesti. Jälkimmäisissä skenaarioissa korostuu

sekä DT teorioiden, että muutosjohtamistutkimusten käsittelemä epävirallisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkitys (Charles & Dawson, 2011; Erceg & Zoranović, 2020). Näiden avulla luodaan mahdollisuuksia kyseenalaistaa ja muokata omia käsityksiä, jolloin yhteisen konsensuksen saavuttaminen on helpompaa. Ivančićin ym. (2019) mukaan eri osastojen ja eri henkilöiden osallistuminen muutokseen on kriittinen tekijä onnistumisessa, jolloin digitaalisesta transformaatiosta virallisesti vastuussa olevien toimijoiden työ perustuu yhteistyölle läpi organisaation.

DT ja digitaaliset ratkaisut perustuvat eri prosessien, organisaation osien ja muiden elementtien integrointiin teknisellä tasolla (teknologinen sekä rutiinit ja tehtävät) (Cennamo ym., 2020; Hess ym., 2016; Müller & Hopf, 2017). Tämän vuoksi DT vaatii myös ”integraatioita” ihmisten välillä esimerkiksi vuorovaikutussuhteissa. Jos digitaalisessa transformaatiossa hyödynnettävä työkalu yhdistää myynnin ja markkinoinnin toiminnot yhdelle alustalle, näistä toiminnoista vastuussa olevat henkilöt eivät voi toimia erillään. Toisin sanoen DT vaatii perinteisten siilojen purkamista (Kazim, 2019). Siilot voidaan nähdä organisaatorakenteeseen ja koordinointiin liittyvinä, mutta toisaalta ne voidaan nähdä myös kulttuuriin ja ajattelutapoihin liittyvinä. Kuten Fischer ym. (2020) osoittavat, virallisten rakenteiden ja hierarkioiden lisäksi voidaan luoda vaihtoehtoja, joiden avulla yhteistyötä saadaan lisättyä ja muiden toimijoiden itsenäistä valtaa lisättyä. Koska käytännössä nopea muutos on usein mahdotonta, voidaan turvautua edellä mainittuihin hybridimuotoihin, joissa perinteiset ja uudet elementit elävät rinnakkain. Tällöin myös liiketoiminnan kehkeytyvä luonne tulee virallisesti osaksi organisaation toimintatapoja.

Erityisen mielenkiintoinen näkökulma on myös vuorovaikutussuhteet teknologioihin. Useiden tutkimusten mukaan organisaatiot käyttävät digitaalisia työkaluja hyväkseen niiden alkuperäisestä käyttötarkoituksesta poikkeavalla tavalla, jolloin esimerkiksi perinteisten järjestelmien (ERP, CRM) hyödyt jäävät vajaiksi suhteessa niiden todelliseen potentiaaliin (MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011). Välttämättä ei ole siis riittävää, että työkalu on olemassa ja sitä osataan käyttää. Toisaalta kontrolli ja yksityiskohtaiset määritelmät siitä, miten työkaluja tulisi käyttää voivat osoittautua tehottomiksi. Yksi näkökulma ja ratkaisu voisi olla pyrkiä ohjaamaan henkilöstön vuorovaikutussuhteita teknologioihin. Kuten Hess ym. (2016) osoittavat on olemassa kaksi todellisuutta: se miten teknologiat ja työkalut

määrittelevät organisaation toimintaa ja se, miten organisaatio määrittelee niiden käyttöä.

Osa DT tutkimuksista ja muutoksessa johtaminen ovat yhtä mieltä siitä, että johtamisessa on siirryttävä ohjaavaan tyyliin yksityiskohtaisten ohjeiden ja tiukan kontrollin sijaan (Schwarz Müller ym., 2018; Tsoukas & Chia, 2002). Bolden ja O'Regan (2016) käyttävät tästä termiä vaikuttaminen. Yksi keskeisistä elementeistä kiihtyvässä muutosnopeudessa on se, että yksittäiset työtehtävät muuttuvat yhä enemmän asiantuntijatehtäviksi. Erityisesti digitaalisessa transformaatioissa muutos kohti asiantuntijaorganisaatiota voi olla nopeaa. Johtamisen näkökulmasta tällaisessa tilanteessa kontrolli, päätöksentekotavat ja valtasuhteet muuttavat muotoaan. Koska muutos liittyy aina identiteetin uudelleenmäärittelyyn, myös johtajan identiteetti elää muutoksessa (Thurlow & Helms Mills, 2009). Erityisesti digitaalisen transformaation edellä mainitut muutokset vaativat johtajalta oman funktionsa ja asemansa uudelleenmäärittelyä. Tämä uudelleenmäärittely muuttaa myös organisaatiota syvemmällä tasolla, jolloin johtaja tukee myös muiden identiteetin muutosta.

Yksi keskeisistä löydöksistä DT tutkimuksissa on se, että riskinotto on tärkeässä asemassa transformaation läpiviemisessä, ja suhtautuminen riskinottoon on pohjimmiltaan kulttuurillinen kysymys (Kane ym., 2015). Kuten aiemmassa osiossa käsiteltiin, DT vaatii kokeiluja sekä epäonnistumisia, ja riskienhallinnan kautta yksittäisten onnistumisten tuotot saattavat kattaa useidenkin epäonnistumisten kustannukset. Keskeinen kysymys on se, miten kulttuuria muutetaan. Digitaalisen kulttuurin edistämiseksi tutkimukset ehdottavat esimerkiksi kannustamaan tiedon jakamiseen, innovointiin, jatkuvaan oppimiseen, koko organisaation digitaaliseen kunnianhimoon sekä uusien työntekijöiden ja johtajien hankintaan (Guenzi & Habel, 2020; Ivančić ym., 2019; Vey ym., 2017). Sosiaalisen identiteettiteorian näkökulmasta ihmiset eivät halua kuulua ryhmiin, jotka vaikuttavat negatiivisesti heidän itsetuntoonsa (Slater ym., 2016). Käytännössä ihmiset eivät halua siis epäonnistua, koska se vaikuttaa negatiivisesti heidän itsetuntoonsa. Muutosjohtamisen näkökulmasta organisaatioiden pitäisi toimia sillä tavalla, että epäonnistumiset eivät johda alenevaan itsetuntoon. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi kannustaa, palkita ja kehua (tai mitä vain positiivisesti itsetuntoon vaikuttavaa) yrittämisestä, ei lopputuloksesta. Epäonnistumiseen ei saisi myöskään liittyä mitään negatiivisia

yhteyksiä, kuten suoria tai epäsuoria rangaistuksia. Yksi tapa muuttaa kulttuuria on siis muuttaa identiteettiä, koska identiteettiin liitetyt digitaalisuutta edistävät ominaisuudet luovat myös digitaalista kulttuuria.

Useat DT tutkimukset käsittelevät liiketoiminnallisia aiheita hyvin pintatasolla, jolloin ihmiskeskeiset ulottuvuudet jäävät uupumaan. Esimerkiksi muutosvastarinta ja ihmisten suhtautuminen muutokseen on suurelta osin käsittelemätön näkökulma. Kuten aiemmin osoitettiin, muutosvastarinta syntyy niistä negatiivisista asioista mitä muutoksen myötä ennakoidaan syntyvän (Dent & Goldberg, 1999). Digitaalisen transformaation myötä työtehtävät muuttuvat ja työpaikkoja saattaa hävitä. Tämän lisäksi organisaation yleinen ymmärrys digitaalisuudesta on usein hyvin puutteellinen, jolloin transformaatiosta virallisesti vastuussa olevilla henkilöillä on myös vastuu opettaa ja auttaa ymmärtämään digitaalisuuteen liittyviä asioita paremmin (Earley, 2017).

Yleisimmät muutosvastarinnaksi tulkitut ongelmat digitaalisessa transformaatiossa liittyvät kahteen näkökulmaan: henkilöstö ei välttämättä tiedä konkreettisesti mitä muutoksia oletetaan syntyvän sekä miten heidän funktionsa organisaatiossa muuttuu ja henkilöstöllä on vähäinen ymmärrys liiketoiminnan digitaalisuudesta. Kazim (2019) osoittaaakin, että organisaatioiden pitäisi antaa virallisia lausuntoja digitaaliseen transformaatioon liittyen niin, että jokaisella organisaation tasolla ymmärretään mitä muutos tarkoittaa heille konkreettisesti. Lisäksi dialogisuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen helpottaa saavuttamaan yhteisiä merkityksiä ja käsittelemään muutosta. Organisaatiot voivat myös hyödyntää erilaisia oppimisstrategioita, jotka sisältävät systemaattiset keinot henkilöstön kouluttamiseen (Fischer ym., 2020). Jatkuvan oppimisen keskiössä ovat kysymykset, kuten miten se toteutetaan, ketkä siihen osallistuvat, mitä se sisältää ja milloin sitä toteutetaan. Tämän hetken DT tutkimukset antavat jokseenkin selkeitä vastauksia näihin kysymyksiin.

Digitaalisessa transformaatiossa ulkoinen vastarinta on yhtä tärkeä osa kuin organisaation sisäinen vastarinta. Nykyiset muutosjohtamistutkimukset määrittelevät vastustuksen olevan sosiaalisesti rakentuva ilmiö, jossa johtajalla on vastuu olla synnyttämättä tiettyjä reaktioita ”vastapuolessa” (Ford ym., 2008; van Dijk & van Dick, 2009). Digitaalisen transformaation kontekstissa tämä näkökulma on kuitenkin

osittain väärässä, koska vastarinta saattaa liittyä esimerkiksi lainsäädäntöön tai työmarkkinajärjestöjen toimintaan (MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011). Näissä tilanteissa absoluuttiset säännöt luovat tarkasti määritellyn todellisuuden, ja käytännön tasolla esimerkiksi pienempien yritysten mahdollisuus vaikuttaa kansallisiin tai kansainvälisiin lakeihin on lähes mahdotonta.

Strategian, vision ja sitoutumisen puutteet ovat tunnistettu keskeisiksi esteiksi digitaalisessa transformaatioissa (Kazim, 2019; Saarikko ym., 2020). Lineaarinen käsitys suunnittelusta, suunnitelmien jalkauttamisesta ja henkilöstön sitoutumisen varmistamisesta on varsinkin nopeasti muuttuvassa digitaalisessa ympäristössä tehoton ja vanhanaikainen näkemys. Yhden henkilön tai pienen joukon ennalta päätetyissä määrittelyissä puuttuu lähes aina todellinen konsensus (Lawrence, 2015). Todellinen sitoutuminen ja konsensus voidaan saavuttaa muutosjohtamisen näkökulmasta lähinnä dialogin ja vuorovaikutuksen avulla. Toisaalta DT tutkimukset ovat siinä oikeassa, että lyhyellä aikavälillä tarkat suunnitelmat ovat tärkeässä asemassa, mutta pitkän aikavälin suunnitelmat eivät voi perustua yksityiskohtiin, vaan ne perustuvat suurpiirteiseen visioon (Saarikko ym., 2020). Lyhyellä aikavälillä transformaation yksityiskohdat ovat tärkeässä asemassa, mutta ylin johto ja keskijohto eivät usein edes pysty, asiantuntijuuden puutteesta johtuen, kertomaan mitä pitäisi tehdä tai miten asiat pitäisi toteuttaa. Tässä tilanteessa yksittäisten asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus sekä yksilötasolla johtaminen korostuvat. Dialogin ja vuorovaikutuksen mahdollistamisen avulla yksityiskohtaiset suunnitelmat ja toteutus kehkeytyvät lyhyelle aikavälille tavalla, joka ei välttämättä ole lineaarinen. Johtamisen näkökulmasta muutos syntyy siis eri osapuolten osallistumisesta ja mahdollisuuksista kehittää ratkaisuja ongelmiin, sen sijaan, että muutosta puskettaisiin läpi (Klonek ym., 2014). Tämä on yksi muutoksessa johtamisen tarjoama vastaus, joka täydentää hyvin nykyisten DT tutkimusten aukkoja liittyen strategiaan, visioon ja sitoutumiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset

Tutkielma pyrki tarkastelemaan digitaalista transformaatiota ja sen johtamista muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkielmassa etsittiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen: 1. *Millaisia muutoksia digitaalinen transformaatio edellyttää ja tarkoittaa organisaatioissa?* 2. *Miten digitaalista transformaatiota voidaan johtaa muutosjohtamisen näkökulmasta?* Analyysiluvussa huomattiin, että muutosjohtaminen tarjoaa useita vastauksia erilaisiin kysymyksiin, joihin nykyiset DT tutkimukset eivät ole kyenneet vastaamaan. Digitaaliseen transformaatioon liittyvät tutkimukset esittelevät laajasti esimerkiksi strategioihin, liiketoimintamalleihin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tavoitteita, vaihtoehtoja ja lopputuloksia. Nämä tutkimukset eivät usein kuitenkaan selitä tarkalla ja syvällisellä tasolla, miten näitä muutoksia voidaan toteuttaa. Muutosjohtaminen antaa tietyllä tavalla konkreettisempia keinoja muutosten toteuttamiseen digitaalisen transformaation kontekstissa.

Kokonaisjohtopäätöksenä voidaan todeta, että muutosjohtamisen näkökulmasta vuorovaikutteinen ja mahdollistava johtaminen on keskeisin elementti digitaalisen transformaation johtamisessa. Johtamisen tehtävänä on dialogin mahdollistaminen kaikkien sidosryhmien kanssa. Toimijuus muutoksessa ei todellisuudessa liity vain ylimpään johtoon tai keskijohtoon. Tämän vuoksi johtamisen tehtävä digitaalisessa transformaatiossa on eri tahojen toimijuuden mahdollistaminen, joka puolestaan vahvistaa identiteetin muutosta. Digitaalisessa transformaatiossa muutos tarkoittaa sekä digitaalisten toimintatapojen muutosta että muutosta kohti syvempää, epälineaarista, transformaatiota vuorovaikutuksessa, identiteetissä, johtamisessa ja organisaatiokulttuurissa. Koska nykyiset DT tutkimukset käsittelevät lähinnä ensimmäistä näkökulmaa, muutosjohtamisen avulla pystyttiin luomaan syvällisempi taso digitaalisen transformaation tutkimukseen. Digitaalinen transformaatio ei liity siis vain teknologioiden ja toimintatapojen muutokseen, vaan myös edellä mainittuihin ihmislähtöisiin muutoksiin.

DT tutkimusten mukaan todellinen arvo muutoksessa syntyy muuttamalla organisaation ominaisuuksia, jolloin ensisijaisena tavoitteena on liiketoimintaprosessien, tuotteiden, palveluiden, liiketoimintamallien, asiakaskokemuksen, rakenteiden, kulttuurin ja toimintatapojen päivittäminen digitaaliseen aikaan, ja toissijaisena tavoitteena on teknologioiden hyödyntäminen. Organisaatio rakentuu kuitenkin ihmisistä ja muutos syntyy sosiaalisesti rakentuvalla tavalla, joten erityisesti johtamisessa täytyy hahmottaa syvempi taso edellä mainittujen organisaation pintatasojen lisäksi. Muutosjohtamisen tutkimukset tarjosivat enemmän näkemystä siitä, miten näitä muutoksia on mahdollista johtaa ja mistä tämä syvempi taso organisaatiossa koostuu.

Ihmislähtöisestä näkökulmasta muutokseen voidaan suhtautua proaktiivisemmin, vaikka tulevaisuutta ja toteutuvia muutoksia on mahdotonta ennustaa. Ympäristön kiihtyvässä muutosnopeudessa reaktiiviset keinot, jotka ovat usein myös muutoin hitaita ja jäykkiä, osoittautuvat yhä enemmän toimimattomiksi. Tämän tutkielman tulokset tukevat myös organisaatioiden itseohjautuvuutta, joka mahdollistaa nopeamman toiminnan. Digitaalisen transformaation johtaminen liittyy läheisesti siihen, miten organisaatiota johdetaan haluttujen digitaalisuutta edistävien muutosten jälkeen, vaikka kokonaiskuvassa muutos nähdäänkin jatkuvana. Yhteneviä piirteitä johtamisen suhteen voidaan havaita jo digitaalisesti edistyneissä organisaatioissa ja tämän tutkimuksen tuloksissa.

5.2 Tutkielman puutteet ja rajoitteet sekä ehdotukset jatkotutkimukseen

Tutkielman pituuden ja selkeyden takia useita näkökulmia jäi käsittelemättä. Tutkielmaan valittiin kuitenkin relevantteimmat ja eniten uutta tietoa käsittelevät näkökulmat. Osa tutkituista aiheista käsiteltiin pintapuolisesti, joten syvempi analyysi ja synteesi jäi tietyiltä osin puuttumaan. Tarkoituksena oli tarkastella digitaalisen transformaation johtamista organisaatioiden koosta, toimialasta ja luonteesta riippumatta. Tutkielmassa painottui kuitenkin voittoa tavoittelevien yritysten näkökulmat, koska suurin osa aiemmista tutkimuksista pohjautui tarkastelemaan voittoa tavoittelevien yritysten toimintaa ja suhdetta digitaaliseen transformatioon. Tiettyjä puutteita ja soveltumattomuuksia voidaan havaita esimerkiksi julkishallinnollisten tai voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden näkökulmasta.

Aiemmat tutkimukset kohdistuvat suurelta osin tarkastelemaan digitaalista transformaatiota ilmiönä, mutta sen johtaminen on selkeästi vähemmän tutkittu aihe. Jatkotutkimuksissa digitaalisen transformaation johtamista olisi mahdollista tarkastella erilaisissa ympäristöissä, tilanteissa ja organisaatioissa. Lisäksi pidemmän aikavälin empiiriset tutkimukset voisivat selkeyttää tämän hetken oletuksia, vahvistaa olemassa olevaa tietoa ja tuottaa uutta tietoa. Jatkotutkimukset voisivat tarkastella myös mahdollisia negatiivisia vaikutuksia, joita toiminta uudenaikaisessa digitaalisessa ympäristössä aiheuttaa. Tässä tutkielmassa tunnistettiin, että muutoksen syvempi taso on digitaalisen transformaation kontekstissa vähemmän tutkittu aihealue. Muutosta voidaan ymmärtää vain ymmärtämällä ihmisiä, joten tämä näkökulma olisi myös erinomainen aihe tuleville kirjallisuuskatsauksille sekä empiirisille tutkimuksille.

6 LÄHTEET

- Andriole, S. J. (2017). Five myths about digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 20-22. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bolden, R. & O'Regan, N. (2016). Digital disruption and the future of leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438-446. <https://doi.org/10.1177/1056492616638173>
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630507>
- Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A. & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0008125620942136>
- Charles, K. & Dawson, P. (2011). Dispersed change agency and the improvisation of strategies during processes of change. *Journal of Change Management*, 11(3), 329-351. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.576653>
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging 'resistance to change.'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Dumas, C. & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867-876. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>
- Earley, S. (2017). The evolving role of the CDO. *IT Professional*, 19(1), 64-69. <https://doi.org/10.1109/MITP.2017.4>
- Erceg, V., Ćirić, Z., & Zoranović, T. (2019). Maturity in agile software development processes. *Applied Internet and Information Technology*, (IX), 353. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1471-0528.1994.tb13676.x>
- Erceg, V. & Zoranović, T. (2020). Required competencies for successful digital transformation. *Ekonomika*, 66(3), 47-54. <https://doi.org/10.5937/ekonomika2003047E>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE.
- Fenech, R., Baguant, P. & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management*

- Information & Decision Sciences*, 22(2), 166-175.
<http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), N.PAG.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Fonseca, P. & Ng Picoto, W. (2020). The competencies needed for digital transformation. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 8(2), 53-70.
[https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8\(2\)53-70](https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8(2)53-70)
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(3), 541. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/role-conversations-producing-intentional-change/docview/210949814/se-2?accountid=13031>
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193235>
- Guenzi, P. & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57-85.
<https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
<http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2018). Approaching digitalization with business process management. *Proceedings of the MKWI*, , 1725-1736.
- Ivančić, L., Vukšić, V. B. & Spremić, M. (2019). Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36-50. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/mastering-digital-transformation-process-business/docview/2197277088/se-2?accountid=13031>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kazim, F. A. B. (2019). Digital transformation and leadership style: A multiple case study. *ISM Journal of International Business*, 3(1), 24-33.
<http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>

- Klein, M. ü. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal (BMLJ)*, 8(1), 883-902. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. *Journal of Change Management*, 14(3), 334-360. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.896392>
- Lawrence, P. (2015). Leading change – Insights into how leaders actually approach the challenge of complexity. *Journal of Change Management*, 15(3), 231-252. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1021271>
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for__Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-119.
- Müller, E. & Hopf, H. (2017). Competence center for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia Manufacturing*, 11, 1495-1500. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.281>
- Nylén, D. & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
- Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. *Handbook on business process management I* (s. 105-122). Springer.
- Saarikko, T., Westergren, U. H. & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan Yliopisto*, https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D. & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>

- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Slater, M. J., Evans, A. L. & Turner, M. J. (2016). Implementing a social identity approach for effective change management. *Journal of Change Management*, 16(1), 18-37. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1103774>
- Thurlow, A. & Helms Mills, J. (2009). Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 459-479. <https://doi.org/http://dx.doi.org.pc124152.oulu.fi:8080/10.1108/09534810910983442>
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Tomat, L. & Trkman, P. (2019). Digital Transformation - The hype and conceptual changes. *Economic & Business Review*, 21(3), 351-370. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002a). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002b). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Van de Ven, Andrew H. & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404. <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- van Dijk, R. & van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163. <https://doi.org/10.1080/14697010902879087>
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S. & Schneider, C. (2017). Learning & development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(1), 22-32. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/learning-amp-development-times-digital/docview/2273259764/se-2?accountid=13031>
- Westerman, G. & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 10-13. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.

<https://search.proquest.com/scholarly-journals/nine-elements-digital-transformation/docview/2177518678/se-2?accountid=13031>